



Cultura organizacional escolar e rendimento discente no ensino médio: uma análise da visão de gestores e docentes

JOSELIA RITA DA SILVA

joseliaamaral@gmail.com

IFF

RAFAEL SOARES SALLES

rafael.salles@outlook.com

IFF

MARIANA FERREIRA DA SILVA PASCOAL

marianapascoal67@gmail.com

IFF

Resumo: A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de aspectos visíveis e informais, expressos em seus elementos constituintes como crenças, valores, atitudes, clima, mitos, heróis. Sua compreensão é fundamental para intervenções que se pretendam realizar, bem como para o entendimento dos resultados obtidos. A escola, entendida como uma organização, também precisa conhecer sua cultura, por meio de seus elementos formadores, bem como a relação destes com os resultados alcançados, nesse caso, o rendimento dos alunos. Diante do exposto, esse trabalho teve como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma unidade escolar do ensino médio público avaliando como essa se relaciona com o rendimento discentes, na visão dos atores escolares. Para tanto adotou uma abordagem de pesquisa mista com técnicas qualitativas e quantitativas, realizando análises de documentos, entrevistas com roteiros semi-estruturados e aplicação de questionários. Os resultados sugerem que a cultura organizacional está assentada na integração quanto à equipe e na diferenciação no tocante às políticas voltadas ao rendimento e aprendizagem dos alunos. Cumpre destacar que a fragmentação está pouco presente o que, pode estar relacionado a um forte laço de relacionamentos interpessoais e de pertencimento dos docentes com a escola.

Palavras Chave: Cultura - Escola - Ensino Médio - Rendimento - Estudos

1. INTRODUÇÃO

O estudo interdisciplinar mostra-se eficaz para explicar problemas complexos de nosso tempo, cujas causas, entendimentos e possíveis soluções, são mais eficazmente obtidos por meio de um olhar sistêmico. O que se propõe aqui não é a compreensão de que uma ciência não é capaz de lidar com suas questões, mas, todavia, a necessidade de ampliação da capacidade, como pesquisadores, de compartilhar conhecimentos.

A escola, enquanto organização social, prestadora de serviços, constituída por funcionários, docentes, alunos, pais e comunidades, orçamento, estrutura, processos diversos e sobretudo, a necessidade de produzir resultados (notadamente, uma educação de qualidade), reúne uma necessidade crescente de gestão (PIRES; MACÊDO, 2006). Nas palavras de Gomes (2005, p. 284):

A sociologia das organizações tem dado uma contribuição importante, revelando a escola não como um tipo ideal de burocracia, que funciona de modo estritamente racional, à semelhança de um relógio, mas como organização flexivelmente articulada. Enquanto ciência social aplicada, a Administração e seu vasto conhecimento, tem importante contribuição a oferecer ao entendimento dos processos que ocorrem nas unidades escolares, sobretudo, àqueles processos relacionados à gestão e seu exercício, em um mundo cada vez mais ávido por resultados concretos e objetivos.

A educação pública brasileira, a partir da Constituição Federal de 1988, é assegurada como direito do cidadão e dever do Estado, que obtêm sobre esta titularidade e exercício plenos. De igual maneira, a Declaração Mundial sobre a Educação para Todos, de 1990, na qual o Brasil é signatário, ratificou a necessidade das políticas de educação contemplarem os objetivos públicos para a universalidade do acesso à escola em condições de igualdade.

Neste cenário, amplia-se a oferta da escola pública, surgindo uma maior diversidade, influenciando fortemente a cultura da escola, que carece de estudos para o entendimento de sua consolidação e efeitos sobre os resultados obtidos.

Diante do exposto, esse projeto teve como objetivo avaliar a cultura organizacional de uma unidade escolar do ensino médio público analisando se e como esta afeta o rendimento discentes, na visão de gestores e docentes.

Para este estudo, prevaleceram os estudos voltados para a Integração, ou seja, este estudo reconhece a importância e a consistência das manifestações culturais dentro de uma organização e a tratam como voltada para o consenso e a transparência (CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2006).

Os estudos de cultura são em muitos casos específicos e delimitados às organizações (empresariais/privadas) tendo em vista que os estudos em Administração, por vezes, concentram-se quase que exclusivamente em entidades privadas e produtivas.

Todavia, sabe-se que as organizações públicas também precisam gerar resultados, ou seja, prestar bons serviços. Isso se aplica às escolas públicas que são responsáveis pela nobre tarefa de prover educação de qualidade aos seus alunos e à comunidade; nesse caminho podem ser necessárias intervenções nos processos de tais escolas e uma das possibilidades para a compreensão e execução de intervenções nas organizações se constrói a partir da cultura organizacional (PIRES; MACÊDO, 2006).

A compreensão da cultura e de seus elementos constituintes pode ser fundamental para uma escola repensar sua atuação de gestão envolvendo, sobretudo os processos que congregam para a geração de resultados diretos: melhores índices de aprendizagem. Diante do exposto, o estudo proposto justifica-se por ser uma possibilidade de compreensão da cultura de uma unidade escolar de ensino médio e da verificação da relação cultura x rendimento escolar, sendo este último a forma de medir a eficácia dos processos de gestão.

Assim, ao analisar cultura escolar e avaliar, na ótica dos atores escolares: diretores, coordenadores e docentes se existe impacto e quais efeitos da cultura no rendimento discente esse estudo agrega às áreas de Administração, Educação e Gestão Escolar, uma contribuição significativa.

Apresenta ainda relevante contribuição como orientação para ações de intervenção escolar que a unidade estudada quiser tomar futuramente, podendo esta basear-se no estudo proposto, de modo a agir baseada no conhecimento dos aspectos culturais (visíveis e informais).

Por fim, esse estudo justificou-se por ser uma contribuição a estudos futuros que poderão aplicar seus métodos em outros contextos escolares, permitindo ainda estudos comparativos que poderão gerar avanços científicos e de gestão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Decifrar o termo cultura e principalmente o modo como ela é vista nas organizações, não é tarefa fácil, até porque o homem quer saber, mas mal sabe o que está procurando (FLEURY, 1989). À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura. Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, com a construção do significado social e normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir.

Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças que normalmente são estabelecidas por normas, valores e atitudes compartilhados por todos os sujeitos que convivem com a organização (CHIAVENATO, 1999). Cumpre destacar que, não é possível falar em cultura única, imutável e estática, isso porque, essa constitui-se de elementos produzidos no interagir dos seres humanos, e estes por sua vez, estão se construindo como sujeitos.

As organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagem com ele, recebendo dele influências e influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, sendo seus valores componentes para a formação da cultura da organização (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 87). Uma cultura pode ser mapeada a partir dos seus aspectos constituintes, todavia, estes são formados por

elementos visíveis e outros menos à mostra, que se somam, formando uma espécie de iceberg.

Os aspectos visíveis são expressos em normas, rotinas, manuais, estratégias. Já a porção informal, ou não visível é constituída pelos recursos humanos e pela inovação, são os componentes afetivos e emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos da empresa (TRIGO *et al.*, 2006).

Constituem-se elementos da cultura que serão adotados nesse estudo para entendimento da cultura organizacional escolar: Valores: São considerados propósitos, aquilo pelo qual as pessoas se apegam em momentos difíceis (DEAL; KENNEDY, 1999). Crença: É um ato ou efeito de crer em algo ou alguma coisa, de manter convicção sobre aquilo que se acha importante (FERNANDES *et al.*, 1992). Clima: São os sentimentos e emoções das pessoas que promovem o clima da organização, isto é, a maneira como as pessoas se interagem e se integram das questões da corporação (CHIAVENATO, 1999). Norma: É a forma como a empresa espera que seus membros atuem de acordo com suas posições hierárquicas, isto é, o comportamento das pessoas dentro da empresa (AMORIM *et al.*, 2010). Histórias e Mitos: São os boatos ou histórias que quase sempre são sobre os donos e chefes das organizações, contadas e repetidas entre os membros sobre os eventos, incidentes e tudo de mais que os membros da empresa julgam ser importantes na vida da organização (CHIAVENATO, 1999). Heróis: São pessoas que realizaram algum grande feito pela organização e são admirados pelos outros, são reconhecidos pelos membros da mesma e tidos como exemplos para todos (AMORIM *et al.*, 2010). Tabus: São assuntos considerados proibidos de comentário, que acabam por motivar um comportamento de privações nas organizações (AMORIM *et al.*, 2010). Símbolos e Processo de Comunicação: É a forma como os membros utilizam a linguagem em seu interior, seja verbalmente ou não, assim, pode ser feita através de desenhos, cartas, e-mail etc. (AMORIM *et al.*, 2010).

Todos estes conceitos motivam a formação da cultura humana, desta forma, ao observar um grupo humano, é preciso primeiramente se aprofundar na vida cotidiana de cada membro, isso permitirá compreender efetivamente o significado de todas as percepções e ações de cada um que compõe o grupo (AIDAR *et al.*, 2002).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Este estudo centrou-se na realização de uma abordagem mista com técnicas quantitativas e qualitativas (VIEIRA, 2006) pelo entendimento que esta possibilita condições para uma descrição ampla e fundamentada, permitindo maior compreensão dos fenômenos estudados, o que se adéqua ao tipo de amostra e dados buscados neste trabalho (GODOY, 1995b; VIEIRA, 2006).

A pesquisa mista abriga diversas formas de investigação, que são capazes de auxiliar no conhecimento mais apurado dos fenômenos sociais. Entende-se, portanto, ser tal abordagem a mais indicada para este estudo, que ao analisar cultura a faz na percepção de que esta é influenciada por sentimentos, emoções, interações e percepções para as quais a variação de métodos pode ser mais indicada.

A utilização da conjugação de tais técnicas em pesquisa possibilita a redução de vieses do pesquisador, podendo gerar maior validade dos dados estudados (VIEIRA, 2006).

3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados foram empregadas a entrevista direta, a aplicação de questionários e a pesquisa documental. Tais técnicas são alinhadas com o propósito buscado de compreender os construtos e entender os processos e crenças da unidade escolar estudada (ROESCH, 2007).

Inicialmente a pesquisa contou com levantamento documental da escola objeto do estudo nos meses de julho a setembro de 2019. Tal levantamento documental teve como objetivo identificar e coletar dados acerca das estratégias e políticas expressas no PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional e outros que se aplicam ao contexto cultural da escola estudada. Também foram levantadas estruturas, hierarquia, rotinas previstas de reuniões e deliberações, entre outros documentos. Por fim, foram realizados levantamentos de dados da unidade, em *sites* públicos, notadamente INEP e MEC. Entende-se que esta é uma valiosa fonte de dados, e que aliando documentos com entrevistas, pode-se avaliar com mais propriedade o contexto cultural estudado (GODOY, 1995a).

Numa segunda fase a pesquisa contou com entrevistas realizadas com os diretores da unidade escolar, podendo-se citar como vantagens do método de entrevistas diretas o fato de o pesquisador poder interagir com o entrevistado, assegurando mais detalhes e foco naquilo que se quer investigar (CRESWELL, 2007).

Foram entrevistados nessa etapa os ocupantes dos cargos de Direção, totalizando 4 cargos. As entrevistas foram realizadas por meio de roteiro semiestruturado contendo inicialmente 11 questões abertas (Apêndice I) e, permitindo a inserção de outras, na medida em que as entrevistas eram desenvolvidas. As entrevistas foram agendadas e ocorreram presencialmente, sendo gravadas em equipamento de som, para posterior, transcrição integral dos áudios e análise (DELLAGNELO; SILVA, 2005) e o tratamento dos dados foi feito a partir da análise de conteúdo, conforme definido por Bardin (1977).

A terceira etapa da pesquisa de campo contou com a aplicação de questionários aos docentes que atuam no Ensino Médio Técnico Integrado, tendo como vantagem o fato de permitirem um estudo com maior número de pessoas. Estes foram aplicados no mês de junho de 2020 (ficando disponível pelo período de 10 dias), por meio de formulário eletrônico disponibilizado por meio de *link* na Plataforma *Survio* (www.survio.com). Os nomes dos sujeitos de pesquisa foram levantados junto ao setor de recursos humanos da escola, disponibilizando o questionário no e-mail institucional dos docentes de acordo com os critérios estabelecidos (vínculo efetivo e atuação há mais de 6 meses na escola).

O questionário aplicado continha 10 questões com 4 alternativas de resposta cada que visavam captar a percepção dos docentes sobre a cultura escolar e o rendimento dos alunos. Optou-se por questões com combinações percentuais das respostas, visto que, com base na literatura da área, não existe cultura pura, assim, não pode ser exigido uma resposta apenas, mas uma combinação de características observadas pelos respondentes que permitirão uma análise da totalidade de percepções acerca da cultura escolar. Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários foram agrupados e organizados para serem apresentados de maneira a permitir melhor compreensão (tabelas, quadros e gráficos).

3.3 UNIDADE E SUJEITO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foi escolhida uma unidade escolar de ensino médio da rede pública federal localizada no Norte Fluminense, por ser esta de mais fácil acesso à equipe de pesquisa (orientador e bolsista).



A escola objeto do estudo foi inaugurada em março de 2009, com 200 alunos matriculados em cursos Técnicos de Eletrotécnica e Guia de Turismo. Tendo como objetivo principal, oferecer uma educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. O calendário letivo de 2020, teve início no dia 02 de março contando com 76 docentes, 49 servidores e 1.173 alunos ao todo.

Atualmente, há formação técnica nos setores de Administração, Eletrotécnica, Informática, Mecânica e Química, além dos cursos superiores de Sistemas de Informação (Bacharelado) e Química (Licenciatura), ambos no turno da noite.

No tocante ao Ensino Médio, a unidade oferta cursos técnicos integrados. O curso de Administração possui 146 alunos; o de Eletrotécnica, 182; o de Informática, 192; o de Química, 103. Somando um total de 623 alunos, significando que mais da metade dos alunos da escola são dos cursos técnicos integrados ao ensino médio.

Salienta-se que embora a escola ofereça cursos técnicos subsequentes e concomitantes, cursos de Bacharelado, Graduação, PROEJA e Pós-Graduação, esse trabalho teve como foco o ensino médio e, portanto, todos os dados da unidade e sujeitos de pesquisa serão relacionados à essa etapa de ensino.

Na fase de entrevistas foram entrevistados os ocupantes de cargos de direção, a saber: Direção Geral, Direção de Administração e Infraestrutura, Direção de Ensino e Aprendizagem. A entrevista com o ocupante do cargo de Direção de Pesquisa, Extensão e Políticas Estudantis não pode ser realizada, tendo em vista que o mesmo desligou-se da escola no período de execução da pesquisa (dezembro de 2019 a fevereiro de 2020) e, entendeu-se que o novo diretor a ocupar o cargo não possuía a visão temporal da escola necessária ao estudo em tela.

No tocante aos docentes, foram convidados a responderem aos questionários de acordo com o vínculo institucional, optando-se por pesquisar apenas docentes do quadro efetivo, visto que docentes temporários poderiam desviar os propósitos de pesquisa cultural. Como critério temporal foram entrevistados docentes que estão na escola pesquisada, há pelo menos seis meses, pois considera-se que tempo inferior pode não permitir aos docentes um conhecimento dos elementos culturais profícuos. No caso de questionários, os dados foram agrupados, em todo o caso respeitando o anonimato dos respondentes.

Do total de 76 docentes, 70 atendiam aos critérios estabelecidos e a pesquisa obteve retorno de 40 docentes, o que representa um percentual de 57% do total de docentes alvo da pesquisa.

4. RESULTADOS

4.1 CULTURA ESCOLAR NA VISÃO DE GESTORES

No tocante à percepção da missão da escola, é consensual a formação de qualidade, que alie a técnica e a tecnologia à formação humana. Os gestores demonstram uma preocupação com questões relacionadas ao rendimento dos alunos como: medidas de combate à evasão, de melhorias da infraestrutura, de aprimoramento das técnicas e métodos de ensino, apontando para uma cultura gestora que prima pela boa formação do aluno.

No tocante ao Ensino Médio, foco desse estudo, são apontados bons resultados obtidos, especificamente em redação no ENEM, e ainda a aprovação dos alunos em concursos vestibulares, inclusive antecipadamente à conclusão do Ensino Médio na escola.



Há ainda uma preocupação com a formação cidadã, como entendimento de que uma educação de qualidade permeia não apenas a aprendizagem técnica, mas também a humano-comportamental. Nesse ponto, são destacadas ações de serviços de apoio existentes na escola (apoio psicológico, atendimento às necessidades especiais) que em geral não estão presentes nas redes públicas municipal e estadual.

Sobre a preocupação com a qualidade de vida dos alunos no ambiente escolar, a gestão demonstra reconhecer a correlação entre esse fator e o rendimento discente. Foram apontadas medidas em curso como redução e readequação de carga horária, bem como a inserção de outras medidas como o funcionamento do refeitório, e a intenção de disponibilização de internet no *Campus*, pois considera-se uma forma necessária de comunicação.

Quanto à participação, aponta-se que os profissionais da escola são, em grande parte proativos e participativos nas ações, inclusive tendo abertura para sugerir e empreender projetos, ações e melhorias. Nesse ponto, cumpre ressaltar que, para um dos gestores isso ocorre independente do cargo, ou seja, alguns profissionais atuam de maneira mais proativa mesmo sem ocuparem função de coordenação ou gestão. Esse apontamento, demonstra uma cultura em nível de diferenciação e aberta, não apegada apenas à estrutura formal de ação, mas antes focada na interação e comprometimento pessoal do profissional com a entidade e seus propósitos.

No tocante à inovação, os gestores observam que a escola busca sempre aprimorar suas práticas e são citadas ações tanto no nível pedagógico quanto no espaço de aprendizagem; nesse caso, a *Tecnoteca*, um espaço dedicado à aprendizagem com ferramentas, jogos e aplicativos digitais como forma de estimular o ensino mais criativo. Todavia, reconhece-se também, que fica a cargo do próprio profissional a realização dessa inovação, não tendo um direcionamento estratégico da escola no sentido de propor ações articuladas e integradas de inovação no ensino.

Essa informalidade acaba permitindo que alguns profissionais não se comprometam com processos inovadores, o que se reconhece como ponto que pode comprometer o rendimento escolar, no tocante à inovação de aulas.

No tocante à democracia no ambiente escolar, podem ser observadas duas visões: a primeira quanto à democracia no sentido de voto, escolha e acesso de toda a comunidade aos diretores que são abertos e atentos a sugestões e etc.; a segunda quanto à necessidade de melhorar e ampliar o diálogo com a comunidade externa, notadamente, os pais de alunos do Ensino Médio, pois aponta-se que embora a escola seja aberta a participação dos mesmos, não existem ações concretas e contínuas no estabelecimento desse diálogo visando a participação e construção democrática do ambiente escolar, quanto espaço que reflete anseios de uma comunidade maior.

O papel do gestor é visto pelos entrevistados como sendo o responsável por fazer a unidade escolar funcionar (mostrando uma cultura formal do papel do cargo). Quanto à liderança é apontada como empática e democrática, permitindo um bom clima de trabalho, na visão dos gestores.

Os gestores apontam que o clima interno é bom e que a equipe sente um pertencimento muito grande à escola. Essa sensação de formar no ambiente de trabalho um ambiente amistoso, permite inclusive o desenvolvimento de ações na escola pela proximidade de seus profissionais que se tornam amigos, beneficiando os amigos. A cultura informal das relações ultrapassa questões de afinidade e impacta a cultura organizacional

formal da escola, se transformando em ações concretas: novos projetos, ações, parcerias para grupos de trabalho, eventos, etc.

Por fim, salienta-se que os gestores se mostram comprometidos com o rendimento escolar do aluno, tendo como premissa uma atuação voltada à melhoria da qualidade do ensino.

Observa-se diante das entrevistas a existência de aspectos voltados à uma cultura de integração (pertencimento, clima, comprometimento com propósitos organizacionais) e ao mesmo tempo aspectos de uma cultura de diferenciação (envolvimento parcial, liberdade para participação e adesão às propostas pedagógicas baseadas na vontade individual dos docentes).

4.2 CULTURA ESCOLAR NA VISÃO DE DOCENTES

A partir das respostas de 57% dos docentes da escola que atuam no Ensino Médio, elaborou-se os resultados quantitativos apresentados na sequência deste relatório.

No tocante às características dominantes da organização escolar (Figura 1), a maioria (38,7%) aponta para a existência de uma união forte baseada no relacionamento interpessoal, configurando o principal traço da cultura escolar, o que está em acordo com a cultura da integração apontada pelos gestores, amparada sobretudo na identificação dos membros entre si.

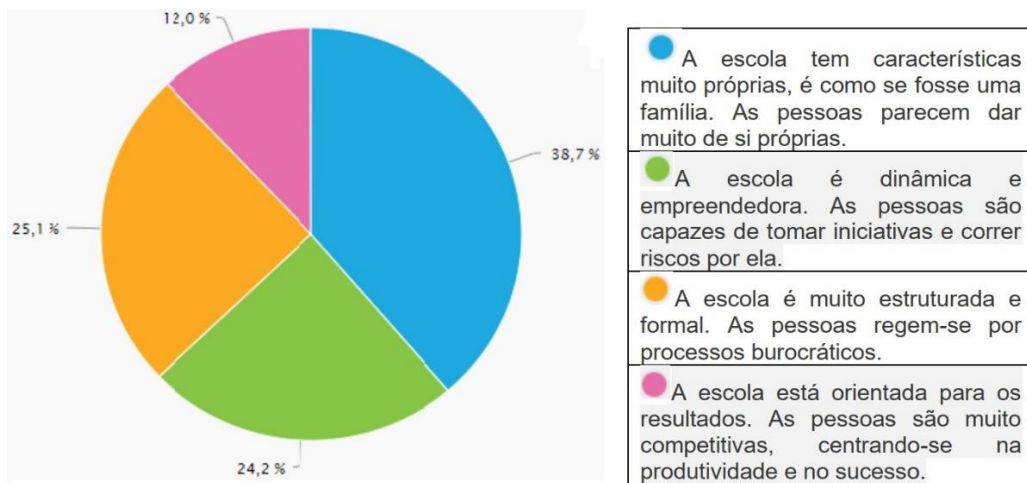


Figura 1: Características dominantes

Quanto à liderança da gestão (Figura 2), há predominância na visão dos entrevistados da existência de uma liderança voltada ao apoio, facilitação e motivação dos membros (34,1%). Contudo, o número fica muito próximo entre as duas próximas opções que estão praticamente iguais, apontando para uma liderança empreendedora e inovadora (28,4%) e voltada para a organização e eficiência das tarefas (27,5%). Essa divisão, pode estar relacionada à cultura informal que acaba por tornar alguns docentes livremente mais envolvidas com as ações da gestão escolar que outros, mostrando que a cultura nesse ponto encontra-se em nível de diferenciação, permitindo diferentes interpretações acerca do perfil de liderança.

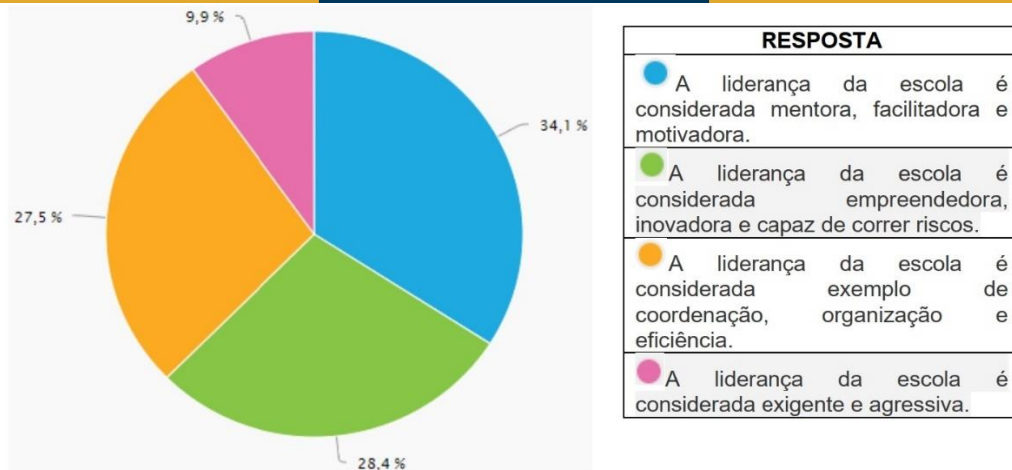


Figura 2: Liderança Organizacional

Quando avaliam a integração organizacional (Figura 3) a maioria demonstra que a organização está baseada na integração, cooperação e coesão de sua equipe (32,7%). De igual modo à liderança, há pouca diferença entre a visão da integração organizacional ser promovida pela inovação (25,7%) e quanto à integração ser voltada ao cumprimento de tarefas e procedimentos formais (24,4%). Novamente, verifica-se a predominância de uma cultura de integração, todavia, a existência de subculturas organizacionais na escola, o que confere um grau considerável de diferenciação.

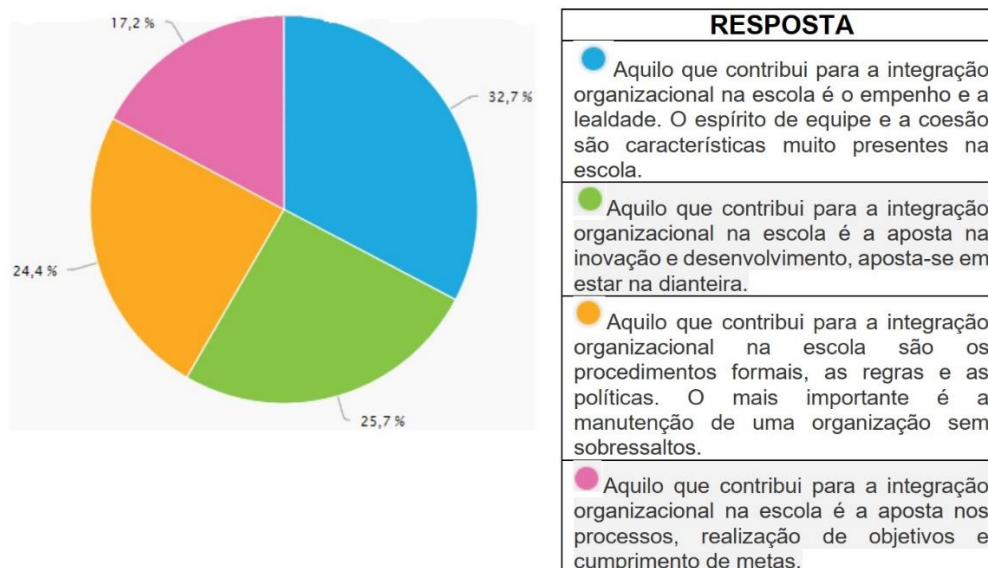


Figura 3: Integração organizacional

O clima organizacional é avaliado pelos docentes como bom e permeado por confiança, lealdade e possibilidade de participação (36,2%). Todavia, compete destacar a grande proximidade da visão acerca dos processos de inovação (30,5%) e das políticas e regras (25,7%) como fatores de união e promoção do clima organizacional, conforme pode ser observado na Figura 4.

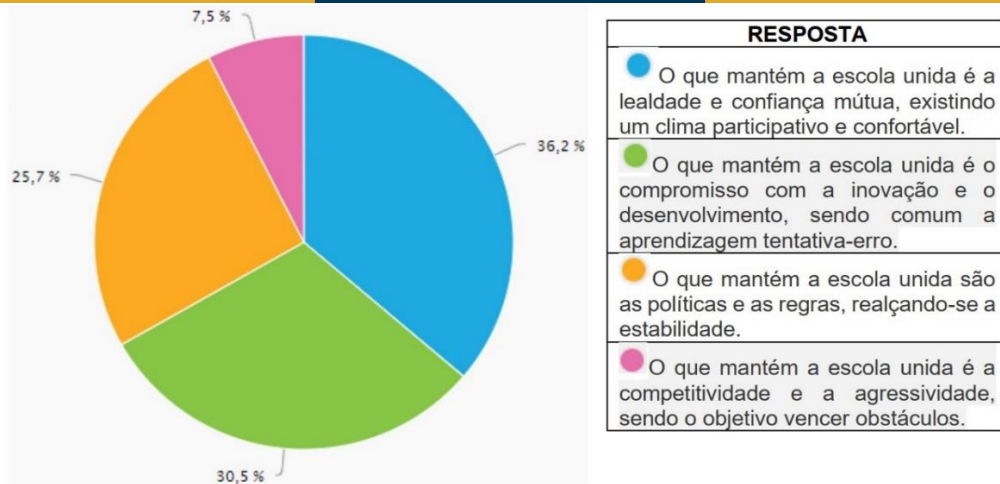


Figura 4: Clima organizacional

Quando avaliando os critérios que promovem o sucesso da escola, conforme ilustra a Figura 5, os docentes avaliam que este se assenta no espírito de equipe e no desenvolvimento das pessoas (40,5%), o que está de acordo com a visão dos gestores que apontam como a escola consegue atuar de maneira cooperativa para o alcance dos resultados pretendidos, notadamente o bom rendimento de seus discentes.

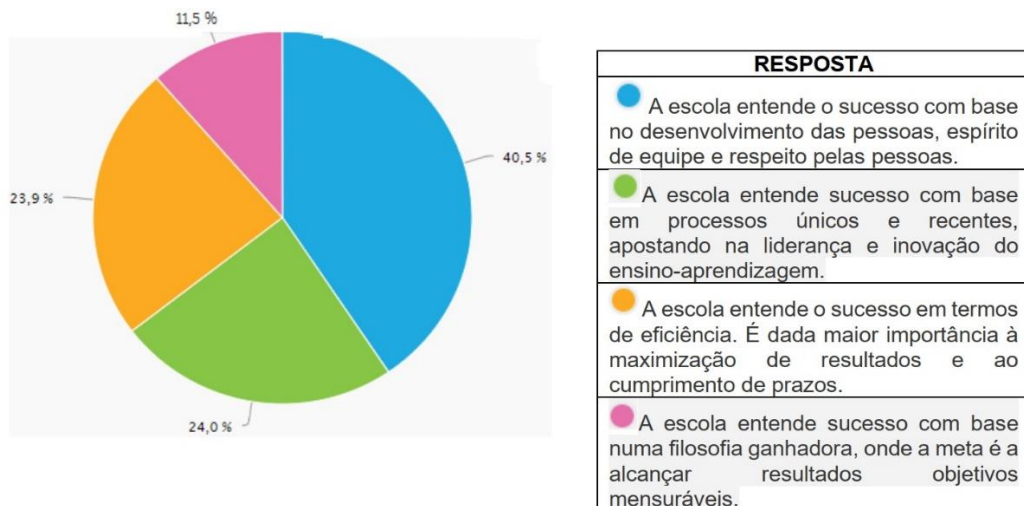


Figura 5: Critérios de sucesso da escola

Avaliando o estilo de gestão da escola a expressiva maioria (42,7%) identifica a predominância de uma gestão baseada no trabalho em equipe e consensual e aberto à participação, o que está em consonância com a predominância da cultura de integração apontada na visão docente sobre clima, liderança e integração organizacional. A Figura 6 demonstra a avaliação sobre o estilo de gestão.

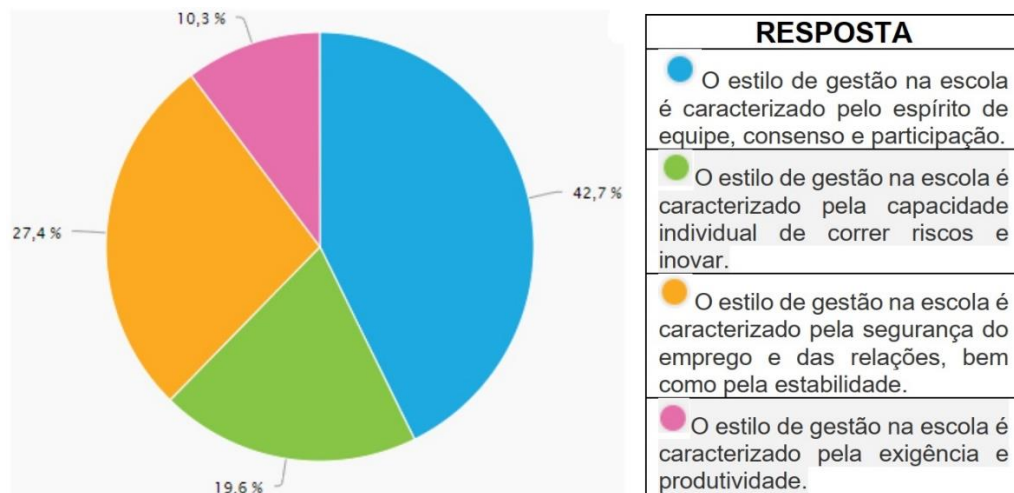


Figura 6: Estilo de gestão da escola

Acerca da concepção pedagógica a Figura 7 demonstra que a maior parte dos docentes (33,8%) concebe a escola pautando sua atuação na preconização do cumprimento de conteúdos programáticos, com ênfase ao ensino em sala de aula. Nesse aspecto, cumpre destacar que o PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional da unidade escolar, preconiza a tríade ensino x pesquisa x extensão como a base de sua proposta de atuação pedagógica, inclusive sendo apontado como diferencial para o sucesso escolar.

A visão dos gestores acerca da participação “voluntária” dos docentes nas propostas de métodos de ensino mais inovadores pode explicar essa compreensão sobre a predominância do ensino em sala de aula. Ao passo que a atuação docente se dá de acordo com a vontade individual não sendo uma recomendação ou política formal expressa pela unidade escolar, não torna-se uma prática efetiva de toda a escola e, ainda para os que praticam um ensino mais dinâmico e integrado, isso não se mostra como uma atuação da escola, mas fragmentada em ações individuais.

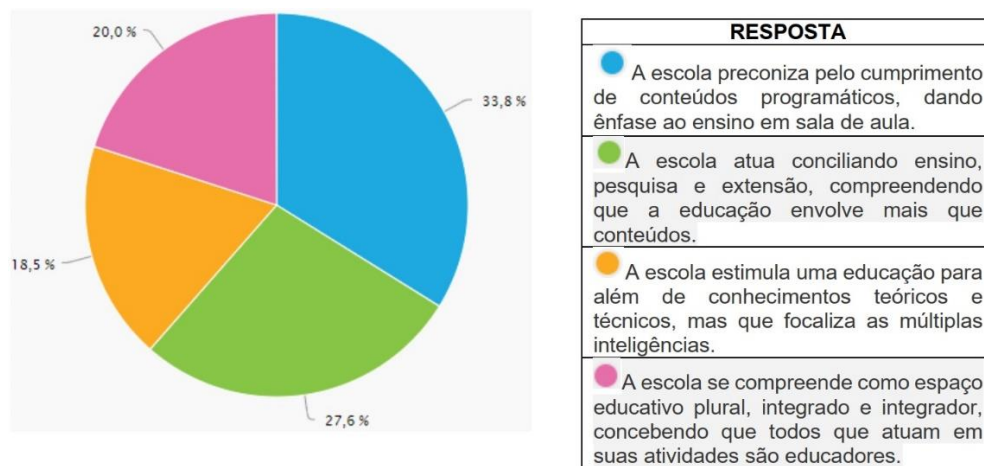


Figura 7: Concepção Pedagógica

A Figura 8 demonstra uma grande divisão na visão dos docentes sobre os processos de aprendizagem preconizados pela escola. A maioria (33,5%) acredita que a escola atua focando o desempenho dos alunos apenas por meio de provas e visando a aprendizagem baseada na aprovação em disciplinas.

Nesse aspecto, pode-se observar a convergência entre os resultados da concepção pedagógica voltada ao ensino em sala de aula com a prioridade para a aprendizagem baseada no desempenho em provas e disciplinas.

Contudo as outras três alternativas apresentam pouca diferença numérica entre si, sendo respectivamente o foco em avaliações externas de rendimento (25,3%), a formação para o ingresso no mercado de trabalho (20,6%) e a formação cidadã e autônoma dos discentes (20,5%).

Essa divisão tão próxima da visão dos objetivos da escola quanto à aprendizagem pode ser interpretada como um ponto positivo, ao passo que, na visão dos docentes, apesar de diferente, há um equilíbrio de interpretação no que a escola busca como fator principal de aprendizagem. Em outras palavras, pela visão dividida e não consensual dos docentes, pode ser analisado que a escola preconiza um ensino que visa formar o aluno para provas, para testes externos, para o mercado de trabalho e ainda para uma atuação cidadã autônoma.

Todavia, há que se pensar que uma visão tão dividida pode, ao mesmo tempo, conduzir a uma fragmentação cultural no que diz respeito aos objetivos da escola enquanto espaço de educação conjunta. Cumpre destacar que embora haja a autonomia docente na definição de seus métodos, a cultura escolar precisa avaliar os objetivos gerais preconizados e pretendidos para a aprendizagem discente, de modo que haja mais integração que fragmentação na implementação das ações.

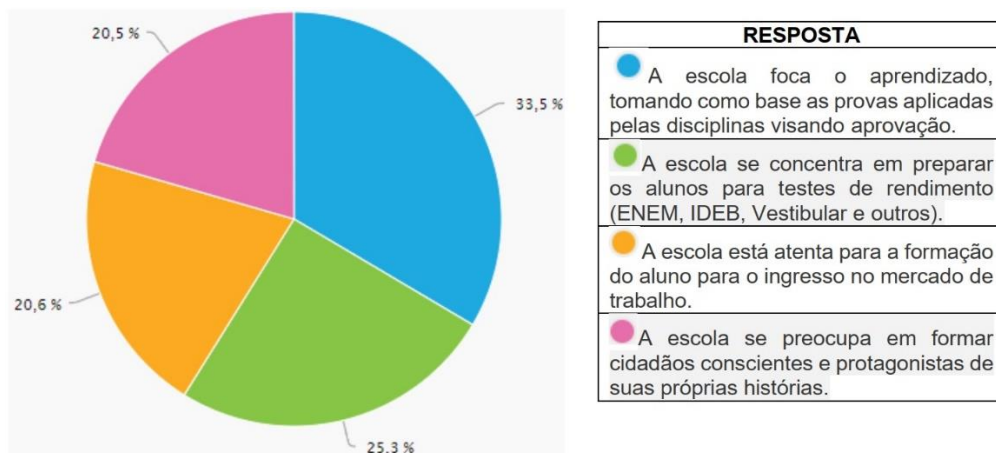


Figura 8: Processo de aprendizagem

A Figura 9 apresenta a visão docente sobre a liberdade dos alunos dentro da escola, onde pode-se observar uma proximidade entre as compreensões de liberdade excessiva aos alunos (33,1%) e de liberdade vigiada (31,8%). Chama atenção o fato de a escola ser avaliada como detentora de um bom clima organizacional entre os docentes, mas ao mesmo tempo estes apontarem liberdade excessiva ou vigiada para os discentes e uma visão de pouca negociação e diálogo no tocante aos discentes.

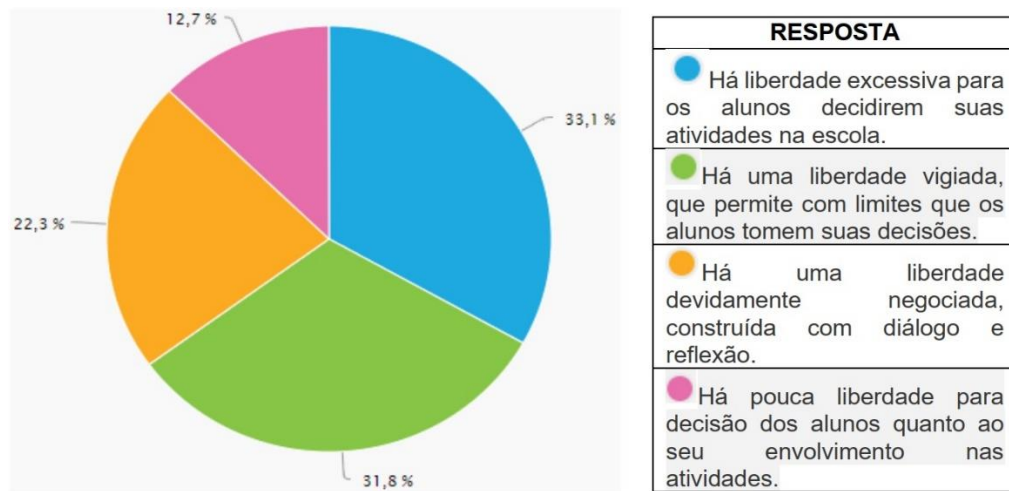


Figura 9: Liberdade dos alunos

Por fim, avaliando o rendimento escolar discente, Figura 10, a maioria (39,7%) expressa que a forma como a escola pode ser melhorada para conduzir a um melhor rendimento dos alunos e para outra parte (21,0%) a forma de atuar precisa ser revista para permitir melhor rendimento.

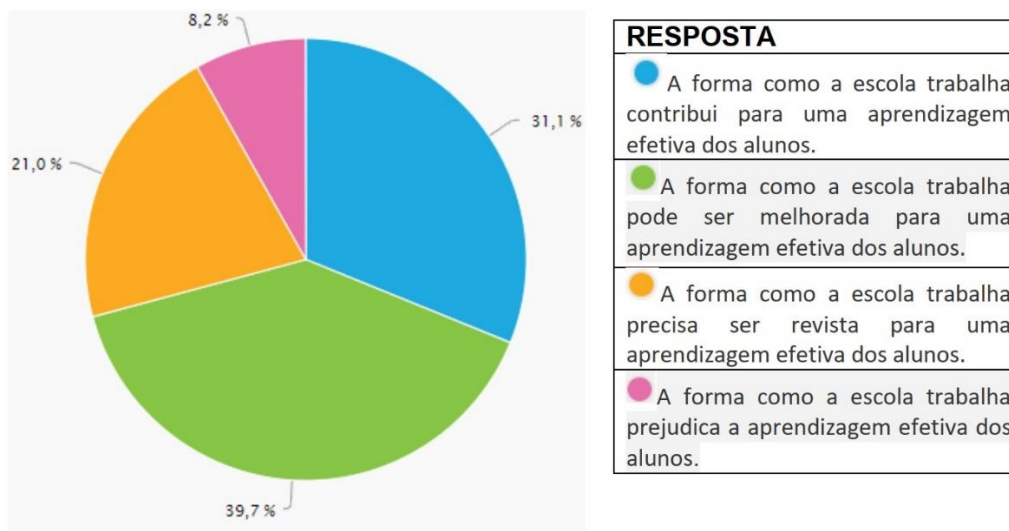


Figura 10: Rendimento escolar

Nota-se que, somadas, ambas as visões representam 60,7% da visão docente demonstrando que a percepção é que pode e deve ser realizada uma revisão na forma de atuar da escola no tocante aos aspectos culturais ligados ao rendimento dos alunos. Todavia para 31,1% dos docentes a escola já atua de maneira a produzir uma aprendizagem efetiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre cultura organizacional revelam aspectos visíveis e invisíveis do cotidiano organizacional. Os aspectos visíveis são mais fáceis de serem mapeados, pois expressam-se por meio de documentos, reuniões e práticas arraigadas pelas tradições.

Todavia, outros aspectos, os ditos profundos ou invisíveis por serem mais subjetivos tornam-se mais difíceis de serem pesquisados.

Os resultados da presente pesquisa sugerem que a unidade escolar em pauta apresenta como predominantes características de cultura organizacional em nível de integração quanto aos relacionamentos, clima, liderança, estilo de gestão e pertencimento.

Todavia, no tocante às ações pedagógicas, propósitos de aprendizagem, avaliação, liberdade discente e rendimento dos alunos a cultura escolar mostra-se em nível de diferenciação, com interpretações e atuações próprias.

Salienta-se que por tratar-se de um estudo qualitativo não há no presente relatório a busca por uma verdade absoluta, ainda mais porque a cultura organizacional é composta da história e da interação diária de seus membros. Logo, também mutável e construída cotidianamente.

Assim, o que buscou-se aqui foi apontar uma compreensão dos gestores e docentes da escola sobre a relação existente entre a cultura organizacional escolar e os seus efeitos no rendimento dos alunos, podendo considerar que para estes a escola é unida, leal e amigável, mas que pode melhorar e tornar mais homogêneas e integradas suas diretrizes no tocante aos processos de ensino-aprendizagem que impactam diretamente no rendimento discente. Sugere-se que estudos futuros estabeleçam relações entre cultura da mesma escola e os níveis de desempenho externo e interno dos estudantes.

6. REFERÊNCIAS

- AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P.; WOOD JR, T.** Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, T. *Mudança organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 35-57.
- AMORIM, P. J.; SANTOS, M. F.; SILVA, J. R.** Cultura organizacional: estudo em uma empresa de distribuição. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, VII, 2010, Resende. **Anais...** Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2010.
- BARDIN, L.** Análise de conteúdo. Lisboa: Edições, 1977. **BARROSO, J.** Cultura, cultura escolar, cultura de escola. *Princípios Gerais da Administração Escolar*, v. 1, 2012. Disponível em: https://acervodigital.unesp.br/bitstream/123456789/65262/1/u1_d26_v1_t06.pdf. Acesso em: Jun. 2020.
- CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R.** Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: **MARCHIORI, M.** (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2006. p. 51- 75.
- CHIAVENATO, I.** Orientação das pessoas. In: _____ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 137-157.
- CRESWELL, J. W.** Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A.** The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999. p. 1-18.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA.** Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: **VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M.** (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, p. 97-118.2006. p. 51-75.
- FERNANDES, F.; LUFT, C. P.; GUIMARÃES F. M.** Dicionário Brasileiro Globo. 25 ed. São Paulo: Globo, 1992.
- FLEURY, M. T. L.** Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração*. São Paulo, 1989 jan/mar; 24(1): 3-9.
- GODOY, A. S.** A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71 jul./ago.1995a.



_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 mar./abr.1995b

GOMES, C. A. A Escola de Qualidade para Todos: Abrindo as Camadas da Cebola. In: Ensaio: aval. pol. públ. Educ., Rio de Janeiro, v.13, n.48, p. 281- 306, jul./set. 2005

PIRES, J. C. de S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, 2006 jan/fev; 40(1), p. 81-105.

ROESCH, S. M. A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

TRIGO, M. R.; VASCONCELOS, J. B.; CAMELO, C.; QUONIAM, L. A organização em comunidades de prática como objetivo de facilitar a implementação do planejamento estratégico numa instituição de ensino superior. Anais. 3º Contecsi – Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo, 2006.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: Editora FGV,2006, p. 13-28

APÊNDICE I - Roteiro de Entrevista Aplicado aos Diretores da Escola

- 1.Qual o seu nome?
- 2.Há quanto tempo você atua nesta instituição?
- 3.Qual a sua formação acadêmica?
- 4.Quais são as principais responsabilidades do gestor escolar?
- 5.Na sua visão, qual é o principal objetivo da instituição? E quais problemas são enfrentados para que esse objetivo seja alcançado?
- 6.Você considera esse ambiente escolar mais inovador ou hierárquico?
- 7.Outros profissionais, como pedagogos, coordenadores e professores, por exemplo, são membros atuantes na gestão escolar?
- 8.Como é a relação do gestor com a comunidade escolar?
- 9.Quais são os pontos mais fortes da sua gestão e os que ainda precisam melhorar no que diz respeito às três esferas da gestão, administrativo, financeiro e pedagógico?
- 10.Fale um pouco da proposta pedagógica da instituição. Você participou da construção da mesma?
- 11.O que é uma escola de qualidade para você?